

Лазоренко Т.В.

доц., к.е.н. НТУУ «КПІ»

Токарєв М.Л.

студент ФММ НТУУ «КПІ»

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У даній статті проаналізовано сутність основних підходів до управління персоналом, досліджено роль кадрових відносин в системі управління персоналом. Визначено, що управління людиною в організації виключно складна, але в той же час відповідальна і важлива для організації справа.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, підходи, кадрові відносини, керівництво, працівники

Вступ. У сучасних умовах в теорії управління організацією відбувається істотна зміна загальної парадигми управління. Сьогодні персонал розглядається як основний ресурс організації, що в значній мірі визначає успіх всієї її діяльності, яким треба грамотно управляти, створювати оптимальні умови для його розвитку, вкладати необхідні засоби.

Теоретичним, методологічним і практичним аспектам управління персоналом підприємств присвячені праці таких зарубіжних авторів як Е.Альтмана, В. Бівера, М. Хаммера, Д.Чампі, Р. Хіта, Дж. Фулмера, І.Бланка, В.Кошкіна, Е. Короткова, Ю.Бригхема, Е. Уткіна, Г. Іванова, О. Ковальова, Г.Курошевої, О. Градова, Н.Родіонової та інших, що дозволяє опанувати цей досвід та використати його у вітчизняній практиці.

Проблемам кадрової політики підприємств присвячено ряд досліджень українських науковців, серед них слід зазначити праці таких учених, як О.Терещенка, Л. Лігоненко, М. Долішнього, В. Гончарова, О. Кузьміна, Є. Бойка, І.Школи, О. Ареф'євої, В. Герасимчука, В. Петренка, О. Мозенкова, В. Василенка, П. Беленького, О. Тридіда, В. Прохорової, І. Лукінова, О. Пушкаря, О. Проскури, О. Третяка, Ю.Шембея, А. Штангрета, В. Короля, В. Байцима, О. Іваниці та інших.

Постановка задачі. Мета статті – проаналізувати еволюцію концептуальних підходів в управлінні персоналом, дослідити основні підходи до управління персоналом, визначити суть кадрових відносин та дій суб'єкта управління

Результати дослідження. Класичний підхід до управління персоналом одержав назву управління кадрами. Він характеризується орієнтацією на авторитарний стиль керівництва людьми; прагненням до мінімізації витрат на залучення, підвищення кваліфікації кадрів, розв'язання соціальних питань; використанням переважно грошових стимулів; індивідуальною організацією праці та її твердою регламентацією; зосередженістю кадрових служб виключно на роботі з документами, що не виходить за рамки фіксації

процесів наймання, переміщення і звільнення, планування потреби в кадрах відповідно до завдань виробничих планів [2].

Усе управління персоналом у таких умовах зосереджується у відділі кадрів і спрямоване на те, щоб забезпечити наявність потрібних людей у потрібний час у потрібних місцях і звільнити організацію від непотрібної робочої сили. Водночас управління людьми являє собою самостійну функцію, здійснювану безпосередньо лінійними керівниками незалежно від кадрових служб. Однак існує стійка тенденція руху від управління кадрами до управління людськими ресурсами, при цьому вона характеризується такими змінами в діяльності кадрових служб [2]:

- переходом від відбору і розміщення кадрів до участі у формуванні стратегії бізнесу й організаційних змін;
- наданням допомоги лінійному керівництву;
- професіоналізацією сфери управління персоналом і скороченням у ній ролі технічних виконавців;
- участю у формуванні і реалізації політики соціального партнерства
- орієнтацією на розвиток людських ресурсів у тісному зв'язку з цілями організації, із забезпеченням її кваліфікованими, всебічно розвинутими й освіченими працівниками.

Історія розвитку концептуальних підходів в управлінні персоналом наведена у табл. 1.

Виділяють такі підходи до управління персоналом:

1. Економічний підхід (в його межах виділяють концепцію управління трудовими ресурсами).

Особливостями концепції управління трудовими ресурсами є:

- технічна, а не управлінська підготовка працівників;
- єдність керівництва;
- баланс між владою і відповідальністю;
- дисципліна;
- чітка ієрархія;
- підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі.

Економічний підхід до управління дав початок концепції використання трудових ресурсів. У рамках цього підходу провідне місце займає технічна (у загальному випадку інструментальна, тобто спрямована на опанування трудовими прийомами), а не управлінська підготовка людей на підприємстві. Організація тут означає упорядкованість відносин між ясно окресленими частинами цілого, що мають певний порядок. По суті організація – це набір механічних відносин, і діяти вона повинна подібно механізму: алгоритмізовано, ефективно, надійно і передбачувано [4].

Серед основних принципів концепції використання трудових ресурсів можна виділити наступні [4]:

1) забезпечення єдності керівництва – підлеглі отримують накази тільки від одного начальника;

Таблиця 1

Еволюція концептуальних підходів в управлінні персоналом

Період часу, рік	Основні турботи менеджменту	Відношення менеджменту до працівників	Діяльність з кадрового управління
до 1890 р.	Виробничі технології	Байдужість до нестатків	Створення системи дисциплінарного впливу
1891–1910 рр.	Соціальне забезпечення службовців	Створення для працівників безпечних умов праці і можливостей для зростання	Розробка програми з безпеки праці
1911–1920 рр.	Ефективність задач	Забезпечення високої заробітної плати працівникам за умови підвищення продуктивності праці	Дослідження трудових рухів під час роботи і затрачуваного часу
1921–1930 рр.	Індивідуальні розходження	Урахування індивідуальних розходжень працівників	Психологічне тестування і консультації для працівників
1931–1940 рр.	Профспілковий рух	Можливість офіційно виражати свою думку в протигагу думці адміністрації,	Створення програм комунікації працівників і профспілкових прийомів
1941–1950 рр.	Соціальна безпека	Використання мір соціального захисту працівників	Розробка програм з пенсійного забезпечення, охорони здоров'я та ін.
1951–1960 рр.	Участь працівників в управлінні діяльністю підприємства	Працівникам потрібно урахування їхньої думки при управлінні	Професійна підготовка менеджерів (рольові ігри, підготовка, навчання навичкам)
1961–1970 рр.	Співучасть	Участь працівників у прийнятті рішень	Використання прийомів колективного менеджменту
1971–1980 рр.	Складність задачі	Удосконалення змісту праці, що націлює на рішення складних задач	Збагачення елементів праці, перегляд посадових обов'язків
1981–1990 рр.	Переміщення працівників	Перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників відповідно до ринкової кон'юнктури і НТП	Випереджальне і безупинне навчання працівників
1991–2012 рр.	Зміни в складі Робочої сили і її дефіцит	Підвищення мобільності і гнучкості (робочої) сили і форм її використання	Стратегічне планування, права працівників, професійна підготовка, гнучка система пільг, комп'ютеризація

2) дотримання суворої управлінської вертикалі – ланцюг управління від начальника до підлеглого спускається зверху вниз по всій організації і використовується як канал для комунікації та прийняття рішення;

3) фіксування необхідного і достатнього обсягу контролю – число людей, підпорядкованих одному начальнику, повинно бути таким, щоб це не створювало проблеми для комунікації і координації;

4) дотримання чіткого поділу штабної і лінійної структур організації – штабний персонал, відповідаючи за зміст діяльності, ні за яких обставин не може здійснювати владних повноважень, якими наділені лінійні керівники;

5) досягнення балансу між владою і відповідальністю – безглуздо робити когось відповідальним за будь-яку роботу, якщо йому не дані відповідні повноваження;

6) забезпечення дисципліни – підпорядкування, доповнення, енергія і прояв зовнішніх знаків поваги повинні здійснюватися у відповідності з прийнятими правилами та звичаями;

7) досягнення підпорядкування індивідуальних інтересів спільній справі за допомогою твердості, особистого прикладу, чесних угод і постійного контролю;

8) забезпечення рівності на кожному рівні організації, заснованого на доброзичливості і справедливості, щоб надихнути персонал до ефективного виконання своїх обов'язків; заслужену винагороду, підвищує моральний стан, але не веде до надоплати або перемотивуванню.

Короткий опис економічного підходу до управління [4]:

- неповоротка бюрократична надбудова (сувора заданість і ієрархічність управлінської структури, яка утрудняє прийняття креативних і самостійних рішень виконавцями при зміні ситуації);

- виробництво одного і того ж продукту;

- якщо інтереси працівників візьмуть гору над цілями організації, можливі небажані наслідки (оскільки мотивація персоналу зводиться виключно до зовнішнього стимулювання, то навіть незначних змін в схемою стимулювання достатньо для непередбачуваних наслідків);

- людина згодна бути деталлю машини і веде себе як заплановано дегуманізує вплив на працівників (використання обмежених можливостей персоналу може бути ефективним при низькокваліфікованій праці)

2. Органічний підхід (в його межах виділяють 2 концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами). Особливостями органічного підходу до управління персоналом є те, що в процесі управління персоналом акцентується увага на підборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри персоналу.

У рамках органічної парадигми послідовно склалися: 1) концепція управління персоналом і 2) концепція управління людськими ресурсами. Саме органічний підхід позначив нову перспективу управління персоналом, вивівши цей тип управлінської діяльності далеко за рамки традиційних функцій організації праці та зарплати. Кадрова функція із реєстраційно–

контрольної поступово стала розвиваючою і поширилася на пошук і підбір працівників, планування кар'єри значимих для організації фігур, оцінку працівників управлінського апарату, підвищення їх кваліфікації.

Акцентування уваги на людському ресурсі сприяло народженню нового уявлення про організацію. Вона стала сприйматися як жива система, яка існує в навколишньому середовищі. У зв'язку з цим використовувалися, як мінімум, дві аналогії (метафори), що сприяли розвитку нового погляду на організаційну реальність.

Перша, що виходила з ототожнення організації з людською особою, ввела в науковий обіг такі ключові поняття, як цілі, потреби, мотиви, а також народження, дорослішання, старіння і смерть або відродження організації.

Друга, взявши за зразок для опису організаційної реальності функціонування людського мозку («організація як мозок, що перероблює інформацію»), дозволила поглянути на організацію як на збори частин, сполучених лініями управління, комунікації та контролю.

Можливості розгляду організаційної реальності по аналогії з діяльністю мозку високоорганізованих живих істот сприяли дослідженням в галузі кібернетики, фізіології мозку і нейропсихології. Саме в цих дослідженнях були переглянуті такі поняття, як «функція», «локалізація» і «симптом», «зв'язок» і «зворотний зв'язок», які є суттєвими для області управління персоналом.

Президент ВАТ «Ост–Вест Експрес» В. Шпильфогель (м. Київ, організація логістики) відзначив: «Ми високо цінуємо свій персонал, можна сказати, тремтливо ставимося до кожної окремої людини. Справа в тому, що логістика – складний бізнес (різні категорії вантажів, рівень клієнтів, види транспорту), що вимагає від персоналу компанії найвищої кваліфікації. Наші працівники вирішують задачі з декількома відомими кількісними параметрами (митне оформлення вантажів, сума штрафних санкцій і т.д.) і одним невідомим – станом душі конкретного чиновника в конкретний момент часу. У цих умовах вирішальним фактором стають особисті якості наших працівників, а виходить, саме в них укладений потенціал розвитку компанії» [3].

3. Гуманістичний підхід (в його межах виділяють концепцію управління людиною).

Особливостями даного підходу є:

- акцентування уваги на організаційній культурі;
- вплив культурного контексту на управління персоналом.

Підхід економічної кібернетики до системи управління носить глобальний характер. Вивчається не кожний блок системи управління окремо, а всі блоки системи, взяті разом; управління розглядається не як сума процесів перетворення інформації в кожній ланці системи, а як єдиний, круговий процес. В цей же процес включається і матеріальне виробництво, яке представляється у вигляді звичайної динамічної ланки.[3]

Дослідження показує, що важливу роль відіграють кадрові відносини, які являють собою систему зв'язків, взаємодій між суб'єктом управління, тобто управліннями, та персоналом. Такі відносини, інтегруючи та акумулюючи розмаїття способів професійної активності (індивідуальної, колективної, групової), дають реальне уявлення про стан соціально–трудових відносин та відповідність кадрового складу організації її потребам[5, с. 43–45].

Проведений аналіз підтвердив, що управління персоналом – складний та багатогранний процес, який краще розглядати, базуючись на трьох підходах і враховувати при цьому основні характеристики кадрових відносин[7]:

Перший підхід, ґрунтуючись на положеннях теорії організації, дозволяє підійти до цього процесу з позиції законів побудови організації, її структури, циклів і стадій розвитку, організаційної культури, а також визначити місце управління персоналом у системі загального менеджменту та зв'язок з рештою його елементів.

Кадрові відносини за такого підходу – це відносини усередині організації. Вони не існують у межах держави, суспільства в цілому, оскільки визначають якісні та кількісні характеристики персоналу і регулюють його діяльність саме в даній організації відповідно до її потреб. У межах організації відбувається формування та реалізація кваліфікованого персоналу, його удосконалення і розвиток як у процесі праці, так і шляхом підвищення кваліфікації. Як правило, кадрові відносини, будуючись в організації за розсудом суб'єкта управління, виступають об'єктом його регулювання.

Другий підхід дає можливість розглянути управління персоналом з точки зору кадрової політики і реалізації таких її функцій, як оцінка потреби в персоналі, способи залучення, відбору та найму персоналу, його адаптації, розробки програми мотивації та стимулювання, оцінки і атестації, планування кар'єри тощо.

Суть кадрових відносин та дій суб'єкта управління полягає у досягненні оптимальної відповідності реального стану кадрів моделі потреб організації, за якої якісні та кількісні характеристики персоналу відповідають посадовій та організаційній структурі організації. Крім того, суб'єкт управління повинен створювати необхідні умови не лише для реалізації, а й для розвитку потенціалу працівників, а це – одна із найважливіших цілей кадрових відносин.

Першочергового значення при цьому набуває проблема управлінських кадрів організації, від кваліфікації, компетентності та професіоналізму яких залежить діяльність організації в цілому. Саме тому основним завданням управлінських кадрів виступає заміна адміністративно–силових методів вирішення кадрових питань політикою тісного та шанобливого співробітництва усіх зацікавлених сторін – суб'єктів та об'єктів кадрової роботи.

Третій – це погляд на персонал як на колектив, на малу групу. Такий підхід дозволяє говорити про такі поняття, як міжособистісні відносини, динамічні процеси в групі, керівництво та лідерство у колективі, соціально–психологічний клімат, інтеграцію та розвиток колективу, і нарешті, конфлікт як інструмент розвитку групи [6, с. 63–65].

Тільки такий триєдиний підхід до управління персоналом дає змогу, на нашу думку, усвідомити усю складність процесу і дає можливість розглядати персонал як ефективний ресурс для досягнення цілей організації.

Висновки. Як показує досвід, саме персонал стає сьогодні довгостроковим чинником конкурентоспроможності і виживання підприємства. Одним з найбільш складних, але в той же час життєво важливих і необхідних завдань є завдання забезпечення ефективного управління персоналом. Впродовж останніх 100 років місце управління персоналом в системі менеджменту багато разів змінювалося. Разом з цим переглядалися погляди, підходи і теоретичні базиси учених і практиків, що працювали в цій сфері. Вдосконалення виробничих, інформаційних і управлінських технологій, а також глобальна переоцінка індивідуальних і загальнолюдських цінностей дозволили найближче підійти до рішення центральної проблеми людства: подоланню суперечності між людиною і організацією, оскільки сила організації, перш за все в людському капіталі. Проте з позицій управління не можна говорити про людину взагалі, оскільки всі люди різні. Люди поведуться по-різному, у них різні здібності, різне відношення до своєї справи, до організації, до своїх обов'язків; люди мають різні потреби, їх мотиви до діяльності можуть істотно відрізнятися. Все це говорить про те, що управління людиною в організації виключно складна, але в той же час відповідальна і важлива для організації справа.

Список використаних джерел

1. Про працю: Кодекс законів України від 22. 11. 2004 № 1322–ХІІ//Урядовий кур'єр.–2005.
2. Генкин Б.М. Основы управления персоналом / Б.М. Генкин //– М.: Издательство «Приор», 2004.–542с.
3. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів/ Н.П. Тарнавська, Р.М.Пушкар//– Тернопіль: Карт–бланш, 1997.–542с.
4. Магура М.И. Мотивация труда персонала и зффективность управления Управление персоналом.– 2005.–№6.–С.22–24.
5. Бойко О.С. Наука управління персоналом. – Л.: Галичина, 2006.
6. М.Д. Виноградський Управління персоналом. – К.: Центр навчальної літератури, 2006.
7. Економіка підприємства: Навчальний посібник /за ред. Шегди А.В.// – К.: Знання, 2005.
8. Тихонравов Ю.В. Теория управления: Учебный курс.– М.: Вестник, 2003.– 482с.
9. Жан Марк ле Галь. Управление человеческими ресурсами.– М.: ЮНИТИ– ДАНА, 2002.–568с.
10. Управління персоналом фірми / Під ред. д.е.н. Крамаренко В.І., д.е.н. Холода Б.І.//– Київ: ЦУЛ, 2003.–256с.

Лазоренко Т.В.
доц., к.э.н. НТУУ «КПІ»
Токарев М.Л.
студент ФММ НТУУ «КПІ»

ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

В данной статье проанализированы сущность основных подходов к управлению персоналом, исследована роль кадровых отношений в системе управления персоналом. Определено, что управление человеком в организации исключительно сложное, но в то же время ответственное и важное для организации дело.

Ключевые слова: персонал, управление персоналом, подходы, кадровые отношения, руководство, работники

Lazorenko T.V, Tokarev M.L.

BASIC APPROACH TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

This paper explores the nature of the main approaches to management, investigated the role of human relations in the system management. Determined that the management person in the organization only difficult, but at the same time responsible and important to the organization right.

Keywords: personnel, personnel management approaches, human relations, management, employees.

Макалюк І.В.
аспірант НТУУ «КПІ»
Кувшинова А.О.
студентка ФММ НТУУ «КПІ»

АНАЛІЗ ВЕЛИЧИНИ, СТРУКТУРИ ТА ДИНАМІКИ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ НА МАШИНОБУДІВНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У статті обґрунтовано необхідність здійснення оцінки та аналізу трансакційних витрат підприємств у зв'язку із постійним зростанням їх частки в загальній структурі витрат, що пов'язано з розвитком ринкового середовища. Встановлено, що одним із найважливіших резервів підвищення продуктивності і ефективності виробництва та максимізації прибутку є оптимізація трансакційних витрат підприємства, яка полягає у виявленні та мінімізації непродуктивних зайвих витрат. Проведено аналіз величини, структури та динаміки трансакційних витрат вітчизняного машинобудівного підприємства. Встановлено, що значну частку в структурі трансакційних витрат досліджуваного підприємства займають саме